

**ANALISIS KINERJA KEPALA SEKOLAH DALAM MELAKSANAKAN
FUNGSI MANAJERIAL UNTUK MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH
(STUDI KASUS DI SMK YPAI RAHAYU) KABUPATEN BANDUNG**

Dedi Hidayat

**Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Pasundan
Jl. Sumatra N0 41 Bandung**

Abstarak : Latar belakang penelitian ini adalah besarnya rasa ingin tahu tentang keberadaan manajerial SMK YPAI Rahayu dari mulai *input, proses dan output* yayasan, SDM Guru, SDM Tata Usaha dan kondisi siswa. Dimana sekolah ini merupakan satu-satunya sekolah menengah kejuruan swasta di daerah kecamatan yang menggunakan teknologi komputer dalam pembelajarannya. Disisi lain kepala sekolah dalam menjalankan tugas manajerialnya mampu menggerakkan para warga sekolah untuk selalu meningkatkan kemampuannya, sehingga hasil prestasi akademik dan non akademik lebih baik. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi. Sehingga penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui 1). Kinerja kepala sekolah SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung. 2). Mutu SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung. 3). Faktor-faktor yang menghambat dan menjadi tantangan dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung. 4). Program kinerja kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu sekolah di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Subjek dari penelitian ini adalah Kepala Sekolah. Informan dari penelitian ini adalah Kepala TU, wakil kepala sekolah bagian hubin/masy, wakil kepala sekolah bagian kesiswaan dan peserta didik. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Pemeriksa keabsahan data menggunakan triangulasi, sumber dan metode. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1). Kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan mutu di SMK YPAI Rahayu yakni dengan kepala sekolah menerapkan perannya sebagai *educator, manajer, administator, supervisor, leader, inovator dan motivator*. Kinerja kepala sekolah sudah berjalan dengan baik walaupun masih belum optimal. 2). Adapun mutu SMK YPAI Rahayu dilihat dari hasil akreditasi pertama pada tahun 2016 serta dokumen lainnya menunjukkan bahwa ada beberapa standar yang harus diperbaiki berkaitan dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yaitu standar sarana prasarana, tendik serta kelulusan. 3). Faktor-faktor yang menghambat dan menjadi tantangan untuk perkembangan SMK YPAI Rahayu antara lain; sarana prasarana yang kurang memadai, perbedaan pemahaman antara yayasan dan kepala sekolah berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan sekolah serta kurangnya guru tetap yayasan (GTY). 4). Program kinerja kepala sekolah SMK YPAI Rahayu terus ditingkatkan

dengan merealisasikan program kerja kepala sekolah walaupun hanya 50% keberhasilannya.

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Secara formal dan konseptual, pendidikan merupakan suatu sistem dan sekaligus sebagai usaha sadar dalam rangka peningkatan nilai tambah aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik manusia untuk mencapai derajat keuntungan atau manfaat tertentu, termasuk yang bernilai ekonomis, meskipun bukan selalu berkonotasi dan bermakna bisnis. Paling tidak terdapat tiga fungsi utama dari sistem pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan seluruh rakyat, menyiapkan tenaga kerja; membina dan mengembangkan IPTEK dan melestarikan nilai-nilai luhur budaya bangsa. Implikasinya, indikator dan kriteria penilaian dan keberhasilan manajemen sistem pendidikan nasional bukan semata-mata berorientasi pada *profit making* (*monetary rate of run*), melainkan juga nilai-nilai keuntungan sosial dan kultural.

Nilai-nilai sosial dan kultural yang diperoleh dari pendidikan nasional suatu bangsa merupakan salah satu modal dasar dalam membangun dan mengembangkan kehidupan masyarakat yang lebih baik. Melalui sistem pendidikan tersebut dapat diperoleh nilai tambah bagi sumber daya manusia yang ada dalam rangka pemberdayaan kemampuannya. Kondisi ini akan semakin terasa tatkala masyarakat tadi dihadapkan pada persaingan dengan bangsa-bangsa lain untuk meraih kehidupan yang lebih baik.

Pendidikan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa karena pendidikan merupakan sarana dalam membangun watak bangsa. Masyarakat yang cerdas akan memberikan nuansa kehidupan yang cerdas pula dan secara progresif akan terbentuk sifat mandiri. Seperti yang tercantum dalam Undang - Undang no. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional Bab II pasal 3 menjelaskan bahwa: “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”

Amanat Undang-undang no. 20 tahun 2003 tersebut mengisyaratkan pendidikan dapat membentuk watak atau kepribadian peserta didik yang cerdas sehingga mampu memiliki berbagai potensi. Amanat tersebut dapat dipahami bahwa pendidikan merupakan hal sangat penting bagi kehidupan manusia, oleh karena itu upaya untuk memajukan dan mengembangkan pendidikan sangat digencarkkan oleh pemerintah melalui berbagai upaya strategik. Upaya tersebut bertujuan meningkatkan kualitas *ouput* dan *outcome*, sehingga mampu

menciptakan peserta didik yang cerdas dan mampu menghadapi persaingan dengan bangsa lain di masa yang akan datang.

Pendidikan bermutu menjadi harapan semua pihak yang terlibat dalam pembangunan sebuah bangsa, baik secara langsung maupun tidak langsung seperti yang dikemukakan Arcaro (2013:1) bahwa masalah mutu merupakan permasalahan utama yang sangat penting dalam dunia pendidikan, bisnis dan pemerintahan. Upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia sudah dilaksanakan diantaranya yaitu dengan adanya kebijakan otonomi pendidikan. Adanya kebijakan otonomi pendidikan, diharapkan pengelolaan sekolah lebih efektif dan efisien. Manajemen sekolah yang dilaksanakan di Indonesia berdasarkan Undang-Undang Sistem pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003 pasal 51 ayat 1 yang menyatakan bahwa “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Selanjutnya upaya pemerintah meningkatkan mutu melalui beberapa peraturan perundangan undangan diantaranya peraturan pemerintah (PP) no. 32 tahun 2013 perubahan PP no. 19 tahun 2005 tentang standar nasional yang mengatur delapan standar nasional pendidikan di Indonesia. Sebagai upaya terlaksananya delapan standar nasional pendidikan tersebut, pemerintah juga melalui Kementerian pendidikan Nasional nomor 63 tahun 2009 pasal 5 tentang sistem penjaminan mutu pendidikan “ penjaminan mutu pendidikan formal dan informal dilaksanakan oleh satuan atau program pendidikan”. Hal ini menyiratkan bahwa semua satuan pendidikan berkewajiban menjamin terlaksananya pemenuhan mutu di sekolahnya masing masing.

Kepala sekolah sebagai manajer sekaligus mempunyai tugas sebagai administrator, menurut buku Standar Kompetensi Kepala sekolah (2017; 7). Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan mempunyai tugas untuk mengembangkan kurikulum dan pengajaran, kesiswaan hubungan sekolah dengan masyarakat dan pembinaan pegawai administrasi. Peran Kepala sekolah sebagai administrator akan terlihat ketika kepala sekolah menangani kegiatan-kegiatan yang bersifat rutin, seperti mengendalikan struktur organisasi, melaksanakan administrasi substantif, dan melakukan evaluasi serta pengawasan, Selain itu kepala sekolah sebagai administrator harus dapat mendayagunakan berbagai sumber secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan. Begitu juga dengan tugasnya sebagai *supervisor, leader, inovator dan motivator*,

Dengan demikian dapat dipertegas bahwa peran kepala sekolah sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator*, sangat terkait erat dengan proses mengendalikan sumber daya yang ada. Jadi kepala sekolah sebagai manajer pada hakikatnya merupakan pelaksana layanan pendidikan untuk membantu perkembangan anak. Tentu saja dalam melaksanakan layanan tersebut kepala sekolah harus bekerjasama dengan orang lain, yakni bekerja bersama dengan rekan-rekan atau para guru, tata usaha, dan murid serta masyarakat.

Peneliti sangat tertarik mengadakan penelitian di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung karena ada beberapa hal yang ingin saya ketahui dari mulai input, proses dan output yayasan, SDM Guru, SDM Tata Usaha dan kondisi

siswa. Dimana sekolah ini merupakan satu-satunya sekolah menengah kejuruan swasta di daerah kecamatan yang menggunakan teknologi komputer dalam pembelajarannya. Disisi lain kepala sekolah dalam menjalankan tugas manajerialnya mampu menggerakkan para guru, murid dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan kemampuannya, sehingga hasil prestasi akademik dan non akademik sangat menonjol. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi.

Kondisi eksisting yang ada di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung dari mulai tugasnya sebagai *educator, manajer, administator, supervisor, leader, inovator dan motivator* ini yang menjadi kinerja Kepala sekolah yang akan di analisis dengan SWOT (*Strenght, Wekneess, Oppppurtunity, Treaths*).

**Analisis Kondisi Eksisting SMK YPAI Rahayu
Kabupaten Bandung**

Tinjauan Umum Aspek	Analisis Lingkungan Internal				Sumber Data
	<i>Strenght</i>	<i>Wikness</i>	<i>Opportunity</i>	<i>Threats</i>	
Input	Sumber daya manusia (SDM) yang masih muda	Kesibukan kepala sekolah yang menjabat diluar jabatan kepala sekolah	Kepala sekolah masih muda	Bertambahnya sekolah dilingkungan kec. Margaasih baik SMA, SMK maupun MA	Kepala Sekolah, wakasek, dan Tata Usaha
Proses	Sigap dalam semua kondisi	Belum optimal menciptakan iklim kerja secara profesional	Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi.	Penyediaan lahan masih sedikit	Kepala Sekolah, wakasek, dan Tata Usaha
Output	Nilai akreditasi B	Lulusannya belum bisa diserap oleh dunia kerja	Meningkatnya prestasi siswa baik akademik maupun non akademik	Jumlah siswa stagnan	Kepala Sekolah, wakasek, dan Tata Usaha

Sumber : Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah

Secara geografis sekolah tersebut mudah dijangkau berada di jalur utama dan merupakan sekolah swasta yang biayanya terjangkau oleh masyarakat umum. Terkait fungsi manajerial kepala sekolah tugas utamanya adalah menyangkut pengelolaan kegiatan pendidikan di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung, diantaranya tentang pengelolaan sumber daya yang ada seperti guru-guru dan pegawai tata usaha yang bekerja dilingkup organisasi, selain itu bagaimana

pendelegasian dan wewenang guru/pegawai tata usaha. Demikian pula mengenai beban tugas guru-guru dalam hal kegiatan belajar mengajar.

Tugas kepala sekolah sebagai manajer pada kasus tertentu diantaranya dianggap belum *professional*, sebagaimana yang dikemukakan oleh pendapat Mulyasa (2014:42), bahwa pada umumnya kepala sekolah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajer profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan pendidikan profesional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru. Demikian pula kepala sekolah di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung, dapat dikatakan belum optimal menciptakan iklim kerja secara profesional kepada guru dan pegawai serta tata usaha. Hal ini terjadi karena kepala sekolah belum optimal mengakomodasikan dan mengelola personel terutama dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar, seperti penggunaan media pembelajaran dan metode mengajar yang tidak diperbaharui. Di sisi lain kepala sekolah belum mampu mengakomodasikan pendapat dan keinginan guru-guru yang berbeda satu sama lain, sehingga pada saat tertentu masing-masing guru menjalankan tugasnya tanpa adanya arahan yang jelas.

Menyangkut tanggung jawab kepala sekolah sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator*, ditemukan kendala dalam perkembangannya sehingga berpengaruh terhadap program kerja dan kinerja kepala sekolah.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan menggunakan metode kualitatif penelitian dengan jenis penelitian deskriptif. Sugiyono (2015, hlm. 15) menjelaskan tentang pengertian penelitian kualitatif sebagai berikut: Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik penggabungan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Metode ini cocok dalam penelitian ini karena penelitian ini berusaha mencari gambaran satu kelompok manusia untuk mencapai tujuan kelompok tersebut, sehingga fenomena kelompok tersebut dapat terungkap secara jelas dan akurat. Peneliti harus terjun langsung ke lapangan agar dapat mengenal dan meneliti serta mengumpulkan data pendukung sebagai sumber pembahasan dalam penulisan dan langsung mengadakan wawancara dengan nara sumber atau informan kunci, selanjutnya dalam kaitan penelitian ini, peneliti berupaya untuk mendeskripsikan serta menjelaskan tentang bagaimana kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugas sebagai manajer dan supervisor di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung.

Pendekatan deskriptif dimaksud adalah pendekatan yang dipusatkan pada peristiwa yang berangkat dari kesadaran dan pengalaman manusia. Menurut Sugiyono (2015) metode deskriptif analitis merupakan metode yang bertujuan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap suatu objek penelitian yang

diteliti melalui sampel atau data yang telah terkumpul dan membuat kesimpulan yang berlaku umum. Ciri-ciri metode deskriptif analitis dapat disimpulkan sebagai berupa sifat mengakumulasi data belaka, penelitian bergegas memberikan gambaran terhadap fenomena-fenomena, kadang perlu pengujian terhadap hipotesis, digunakan teknik wawancara untuk mengumpulkan data, membuat prediksi dan implikasi dari suatu masalah yang diteliti.. Oleh karena itu tujuan penelitian deskriptif adalah membuat deskripsi yaitu gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fenomena atau hubungan antar fenomena yang diselidiki. Maka dalam rangka mendapatkan data lapangan peneliti harus terjun langsung untuk mengumpulkan atau memperoleh data dengan jalan mengamati secara langsung keadaan obyek yang diteliti.

Adapun rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan studi kasus yang lebih menekankan pada pengungkapan fakta secara rinci dan mendalam terhadap subyek, peristiwa atau kejadian tertentu. Peneliti mulainya dengan menetapkan fokus tentatif yang berasal dari ketertarikan penulis pada masalah kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung.

Sumber data dalam penelitian kualitatif dapat dikategorikan menjadi tiga jenis yaitu, manusia, suasana yang diamati dan dokumen – dokumen. Subyek dalam penelitian ini sebagai sumber data dokumen dan sumber data manusia adalah orang atau sumber yang dapat memberikan informasi tentang kinerja kepala sekolah sebagai manajer, administrator dan supervisor.

Sumber data ini lebih dikenal dengan istilah informan. Untuk mendapatkan informan atau sumber informasi untuk mengetahui secara langsung atau mempunyai kedekatan peran dengan pengelolaan sekolah digunakan teknik snowball sampling sebagai teknik mencari menentukan subyek penelitian. Teknik ini dijalankan dengan cara menetapkan *key informan* terlebih dahulu, selanjutnya *key informan* ini memberikan petunjuk kepada informan lainnya. Atkinson dan Flint (2001) menyarankan penggunaan teknik ini karena memberikan beberapa keuntungan seperti, dapat mengakses populasi yang tersembunyi, lebih ekonomis, efektif, efisien, dapat memberikan hasil yang lebih rinci dan mendalam.

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara sebagai berikut. Menurut Marshall dan Rossnan (1989) menetapkan tiga teknik dasar yang biasa digunakan dalam pengumpulan data. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara sebagai berikut :

1. Observasi

Teknik observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipatif, maksudnya peneliti tidak secara langsung terlibat yang dilakukan oleh informan, tetapi peneliti melakukan observasi terhadap situasi obyek yang menjadi sasaran penelitian. Peran peneliti dalam penelitian ini mengamati aktivitas kegiatan sehari-hari di sekolah.

Kegiatan observasi dilakukan sekitar bulan Agustus-Desember. Adapun sasaran observasi yakni situasi kerja di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung dengan mengamati suasana sekolah baik di ruang kelas, ruang guru, ruang

kepala sekolah dan lingkungan. Demikian pula peneliti mengamati guru-guru yang mengajar di kelas, kegiatan ekstrakurikuler dan sebagainya sebanyak 4 kali

Pada saat peneliti sedang mengamati guru yang sedang mengajar, peneliti melihat situasi kelas lebih kondusif, penguasaan materi guru dalam mengajar cukup baik dan penggunaan media pembelajaran. Dari sikap guru yang menguasai kelas dan materi pelajaran, menggambarkan bahwa guru tersebut mempunyai persiapan mengajar yang baik dan sudah berpengalaman dalam mengajar. Dari hasil observasi dan kaintannya kinerja kepala sekolah, dapat dikatakan adanya kesesuaian antara kinerja guru dengan program kerja kepala sekolah, seperti program kerja harian kepala sekolah. Pada program tersebut dinyatakan kepala sekolah memeriksa program pembelajaran guru-guru dan persiapan media pembelajaran. Apabila guru-guru telah memenuhi kriteria dalam mengajar berarti pula program harian kepala sekolah dianggap berhasil, dengan demikian kinerja kepala sekolah dalam menjalankan tugas manjerial dianggap baik.

2. Wawancara Mendalam

Wawancara dilakukan secara mendalam dengan menggunakan Bahasa dan istilah yang berlaku dalam masyarakat dengan menggunakan perlakuan kekeluargaan sehingga konteks kebudayaan secara realitas dan akurat dapat diungkap dengan tujuan untuk memahami dan mengenali informasi secara mendalam dalam menyimpulkan keterangan tentang kehidupan manusia dalam suatu masyarakat (Maleong, 2000). Selanjutnya para informan memberikan informasi sejeleas mungkin sesuai dengan konteks penelitian, sehingga dapat memperoleh data data yang diperlukan.

Kegiatan wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan percakapan atau tanya jawab secara mendalam dengan informan. Tujuan dari wawancara mendalam adalah untuk mendapatkan keterangan atau pernyataan lisan dari informan menyangkut pendiriannya (Koentjoroningrat, 1991). Dengan menggunakan wawancara, jenis ini pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada informan didasarkan pada garis-garis besar pertanyaan yang disusun menurut fokus penelitian, informan yang pertama kali diwawancarai adalah kepala sekolah dan berkedudukan sebagai key informan dalam penelitian ini

Kegiatan wawancara dilakukan pada saat jam kerja di sekolah, yaitu pada saat kepala sekolah, dewan guru, staff tata usaha dan siswa siswi sedang melakukan aktivitas kegiatan belajar mengajar di sekolah. Peneliti bertanya kepada kepala sekolah tentang tugasnya mengelola sekolah dan bagaimana caranya melakukan komunikasi dan mendiskripsikan tugas – tugas kepada dewan guru maupun pegawai tata usaha. Pertanyaan juga ditujukan kepada dewan guru tentang kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugas sehari – hari. Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan beberapa orang siswa mengenai pelayanan dan perhatian kepala sekolah dan dewan guru kepada siswa terhadap situasi belajar mengajar, cara mengajar guru – guru berikut pembelajaran yang digunakan guru dan fasilitas sekolah yang tersedia untuk menunjang kegiatan belajar mengajar di sekolah.

3. Studi Dokumenter

Studi dokumen adalah pengumpulan data tertulis dari sumber dan obyek penelitian yang berbentuk data statistika berupa laporan SMK YPAI Rahayu, dokumen manual kerja, kelengkapan administrasi kepegawaian, surat-surat keputusan, surat-surat edaran dan uraian tugas dan tata tertib kerja, perangkat KBM yang berkaitan dengan penelitian ini.

Alat Pengumpul Data

Alat pengumpul data merupakan kelengkapan bahan material yang diperlukan dalam penjarangan data. Alat Pengumpul data lapangan dalam penelitian ini dilengkapi tiga komponen yakni :

1. Pedoman observasi adalah sebagai acuan untuk memudahkan melakukan observasi lapangan berupa lembaran data
2. Pedoman wawancara adalah sebagai satu panduan dalam melaksanakan Tanya jawab atau wawancara dengan tujuan agar tidak terjadi kesimpangsiuran dalam perolehan data yang diperlukan oleh informan. Pedoman wawancara ini tidak diberikan kepada informan dan tidak dibaca, tetapi berfungsi sebagai alat pemandu bagi peneliti ketika mewawancarai informan. Peneliti harus telah mengetahui dengan jelas yang akan ditanyakan kepada informan.
3. Alat perekam adalah berupa bahan atau peralatan yang diperlukan dalam kegiatan penelitian seperti tape recorder dan kamera.

Teknik Analisi Data

Analisis data adalah suatu prose penyederhanaan data ke dalam formula yang sederhana dan mudah dibaca serta mudah ditafsirkan atau diinterpretasikan, dengan kata lain analisis data ini tidak saja memberikan kemudahan interpretasi tetapi mampu memberikan kejelasan makna dari setiap fenomena/gejala yang diamati, sehingga Implikasi yang lebih luas dari hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan simpulan akhir penelitian (Muhajir, 1998:97). Bogdan dan Taylor (dalam Maleong, 1990 :30) menyatakan bahwa, analisis kualitatif sebagai prosedur penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Data yang terkumpul dideskripsikan tanpa mengesampingkan data yang telah diklasifikasikan.

Selanjutnya mengenai langkah-langkah analisis data secara garis besar menurut Muhajir (1998:29-33), bahwa analisis data dapat mengambil langkah – langkah sebagai berikut :

- 1) Reduksi data, yaitu kegiatan penyusunan abstraksi data
- 2) Penyajian data yaitu berupa sajian pokok-pokok atau garis besar yang kesahihannya terjamin.
- 3) Simpulan dan Verifikasi, simpulan disusun secara tentatif guna klasifikasi selama penelitian berlangsung.

Berdasarkan langkah yang telah dikemukakan tersebut di atas maka dalam analisis data penelitian ini dilakukan pemilahan data yang terjarang yang mempunyai konsep yang sesuai dengan data yang diperlukan, kemudian disusun secara sistematis tentang data yang lebih sesuai. Selanjutnya

diteliti kembali secara cermat mana data yang sesuai. Setelah data dianggap cukup dan memperoleh kesesuaian maka selanjutnya adalah kegiatan menafsirkan data dan menyusun data.

Keabsahan Data

Sifat keabsahan data dapat dilihat dari obyektifitas (etik) data, dan untuk dapat memperoleh data yang obyektif yang berasal dari unsur subyektivitas (etik). Objek penelitian adalah bagaimana menginterpretasikan realitas sosial terhadap fenomena-fenomena yang ada, pandangan subyektivitas menjelaskan perilaku manusia agar dapat dipahami oleh karena itu lazim disebut studi humanistik. Pengetahuan tidak mempunyai sifat yang obyektif dan sifat yang tetap selalu berubah-ubah dan bersifat interpretative. Dalam kenyataannya masyarakat adalah suatu kondisi yang selalu berubah-ubah melalui interaksi manusia dalam kehidupan sehari-hari. Fenomena atau gejala yang ada hanya bersifat sementara. Dalam hal inilah pandangan obyektif mampu mencari keabsahan datanya.

Uji (*credibility*) kredibilitas data bertujuan untuk menilai kebenaran dari temuan penelitian kualitatif. Kredibilitas ditunjukkan ketika partisipan mengungkapkan bahwa transkrip penelitian memang benar-benar sebagai pengalaman dirinya sendiri. Dalam hal ini peneliti akan memberikan data yang telah ditranskripsikan untuk dibaca ulang oleh partisipan. Kredibilitas menunjukkan kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif, hal ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Perpanjangan pengamatan

Perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan dan wawancara dengan sumber data yang pernah di temui maupun sumber data yang baru. Hal ini bertujuan untuk menumbuhkan keakraban (tidak ada jarak lagi, semakin terbuka, saling mempercayai) antara peneliti dan narasumber sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. Selain itu, perpanjangan pengamatan ini dilakukan untuk mengecek kembali apakah data yang telah diberikan oleh sumber data selama ini merupakan data yang sudah benar atau tidak. Bila tidak benar, maka peneliti melakukan pengamatan lagi yang lebih luas dan mendalam sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya. Untuk membuktikan apakah peneliti itu melakukan uji kredibilitas melalui perpanjangan pengamatan atau tidak, maka akan lebih baik jika dibuktikan dengan surat keterangan perpanjangan yang dilampirkan dalam laporan penelitian.

b. Peningkatan ketekunan dalam penelitian

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Selain itu, peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati. Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan membaca ini maka wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan.

c. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, dan triangulasi waktu dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian dari tim peneliti lain yang diberi tugas melakukan pengumpulan data.

d. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi disini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara. Data tentang interaksi manusia, atau gambaran suatu keadaan perlu didukung oleh foto-foto. Alat-alat bantu perekam data dalam penelitian kualitatif (kamera, handycam, alat rekam suara) sangat diperlukan untuk mendukung kredibilitas data yang telah ditemukan oleh peneliti.

e. Analisis kasus negatif

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian. Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya. Tetapi bila peneliti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan mengubah temuannya. Hal ini sangat bergantung dari seberapa besar kasus negatif yang muncul tersebut.

f. *Member check*

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan member check adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya. Tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, apabila perbedaannya tajam maka peneliti harus mengubah temuannya dan menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini berupa berbagai data dan informasi yang telah dikumpulkan baik melalui pengamatan secara langsung, studi dokumen, serta interaksi dan wawancara dengan para narasumber.

Bagaimana kinerja kepala sekolah SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung?

Kinerja kepala sekolah di SMK YPAI Rahayu sudah berjalan dengan semestinya. Adapun dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu sebagai: *Educator (Pendidik)*; *manajer*; *administrator*; *supervisor (penyelia)*; *leader (pemimpin)*; pencipta iklim kerja; dan wirausahawan.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan kajian teori dari Mulyasa, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, 2012; 98). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, maka kepala sekolah memiliki tujuh peran yaitu: sebagai Edukator; manajer; administrator; supervisor; leader; innovator; motivator (EMASLIM).

Kinerja kepala sekolah SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung berdasarkan hasil pemantauan dan wawancara antara lain :

a. Kepala sekolah sebagai pendidik (*Educator*)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan kepala sekolah merupakan pelaksanaan dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki kepala sekolahnya.

Bapak (AN) mengatakan bahwa:

“Cara saya dalam melaksanakan tujuan sebagai pendidik (*Educator*) yakni dengan terus berusaha membimbing seluruh guru dan staf melalui pendidikan atau latihan, seminar dan diskusi. Dengan tujuan untuk mengembangkan kurikulum di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung, terlaksananya program pengajaran yang baik serta menghasilkan siswa berprestasi, dan mengikuti perkembangan IPTEK”. (*Hasil wawancara dengan kepala sekolah (AN), bulan Oktober 2019*)

Dari cara beliau dapat kita ketahui bahwa dengan terus berusaha membimbing seluruh kepala sekolah/staf, mengembangkan kepala sekolah/staf melalui pendidikan atau latihan melalui pertemuan, seminar dan diskusi agar tercapainya suatu tujuan kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*). Dan supaya lembaga tersebut dapat mengikuti perkembangan zaman yang semakin bersaing.

Hal serupa peneliti juga bertanya kepada (GS) selaku operator di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung, beliau mengatakan bahwa:

Kepala sekolah selalu membimbing dan mengembangkan seluruh guru dan staf di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung demi terlaksananya program pengajaran yang mampu mengikuti perkembangan zaman. Dari penjelasan (GS) kita dapat mengetahui bahwa cara kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*) misalnya dengan membimbing seluruh staf di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung agar tercapainya suatu tujuan yang maksimal.

b. Kepala sekolah sebagai *manajer*

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengolahan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).

Hasil wawancara dengan kepala sekolah SMK YPAI bahwa kepala sekolah melaksanakan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui persaingan sehat yang membuahkan kerjasama (*coopetition*). Maksudnya ialah dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer saya harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuannya. Saya harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual dan senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua *stakeholders* sekolah.

Kedua, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Sebagai manajer kami harus meningkatkan profesi tenaga kependidikan secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kami harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya, memberi kesempatan kepada staf/guru untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, kami mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kami bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas. (*Hasil wawancara dengan staf Bapak (AN), pada tanggal 12 Oktober 2019*)

c. Kepala sekolah sebagai pengelola administator

Peranan kepala sekolah sebagai administator pendidikan pada hakekatnya, kepala sekolah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.

Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Seperti yang telah saya teliti di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung yang mana kepala sekolah sebagai pengelola administator menyusun program kerja, baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang, menggerakkan sraf/guru dengan cara memberikan arahan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas serta

mengoptimalkan sumber daya manusia secara optimal dan merawat sarana/prasarana milik sekolah.

Seperti yang di sampaikan oleh AN: (*Hasil wawancara dengan kepala sekolah (AN), pada tanggal 12 Oktober 2019*). Dalam hal aturan kita berpacu pada kode etik kepala sekolah yang telah disepakati bersama. Misalnya, kepala sekolah membimbing guru, staf dan peserta didik untuk membentuk manusia Indonesia yang berjiwa Pancasila. Kepala sekolah juga harus melaksanakan kejujuran profesional, yang dimaksud adalah kepala sekolah memiliki kompetensi-kompetensi dasar sebagai kepala sekolah. Kemudian kepala sekolah datang tepat waktu, memelihara hubungan baik di lingkungan sekolah, dan sebagainya.

Pernyataan AN didukung oleh pernyataan dari bapak AS selaku wakil kepala sekolah bagian kurikulum yakni: Aturannya seperti datang tepat waktu, mengisi daftar hadir yang saat ini menggunakan *chekclock*, dan juga melengkapi berkas-berkas pembelajaran yang setiap tahunnya dinilai. Selain dari itu, kepala sekolah juga mengangkat perangkat-perangkat lain sebagai pembantu kepala sekolah yaitu para wakil kepala sekolah bagian kurikulum, kesiswaan, hubinmasy dan sarana prasarana.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Mengetahui sejauh mana pendidik mampu melaksanakan pembelajaran, maka dilaksanakan supervisi secara berkala.

Seharusnya kepala sekolah melaksanakan kegiatan supervisi yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode yang digunakan. Namun di SMK YPAI Rahayu belum berjalan dengan optimal karena kepala sekolah belum bisa meluangkan waktu untuk pelaksanaanya. (*Hasil wawancara dengan kepala sekolah (AN), pada tanggal 12 Oktober 2019*)

Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Tingkat penguasaan kompetensi guru yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekuarang yang ada sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran. Supervisi di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung belum berjalan sebagaimana mestinya. Berikut kutipan yang diberikan oleh (AN): Saya belum melaksanakan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran karena belum ada waktu yang luasa untuk melaksanakannya. (*Hasil wawancara dengan kepala sekolah (AN), pada tanggal 12 Oktober 2019*)

e. Kepala sekolah sebagai pemimpin (leader)

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin itu harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi atau membujuk dan menyakinkan bawahan bahwa apa yang mereka lakukan itu benar. Agar mereka mau bekerja demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berikut penjelasan dari (AN): Petunjuk dan pengawasan dalam meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan dengan memiliki kepribadian yang kuat, jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan berjiwa besar; memahami kondisi kepala sekolah, karyawan dan peserta didik;

memiliki visi misi dan memahami misi sekolah yang diemban; mampu mengambil keputusan baik urusan intern maupun ekstern. Dan membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas baik secara lisan maupun tertulis, agar tetap terlaksana kegiatan-kegiatan di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung ini. *(Hasil wawancara dengan kepala sekolah (AN), pada tanggal 12 Oktober 2019)*

Hal serupa disampaikan oleh salah seorang staf (RS): Meskipun kepala sekolah disini laki-laki yang cenderung otoriter, namun berbeda dengan (AN) yang dimana beliau sangat sabar, jujur, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan berjiwa besar. Beliau selalu memahami kondisi kepala sekolah dan karyawan, namun biarpun beliau sangat toleran, seorang atasan tetap atasan yang selalu memimpin kami. *(Hasil wawancara dengan kepala sekolah (AN), pada tanggal 12 Oktober 2019)*

f. Kepala sekolah sebagai inovator

Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberi teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala Sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaannya secara kreatif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta *adaptable* dan *fleksibel*.

Penjelasan dari (AN): Mencari, menemukan dan mengadopsi gagasan baru dari pihak lain; melakukan pembaharuan di bagian kegiatan belajar mengajar dan bimbingan konseling, pengadaan dan pembinaan tenaga pendidik dan karyawan, kegiatan ekstra kurikuler dan mampu melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya manusia di komite dan masyarakat. Dengan memfasilitasi pelatihan kepala sekolah dan tenaga kependidikan dengan mengirimkan atau menyelenggarakan sendiri kegiatan tersebut. Namun hal diatas belum dilakukan dengan baik. *(Hasil wawancara dengan kepala sekolah (AN), pada tanggal 12 Oktober 2019)*

Disini guru-guru belum aktif dalam mengikuti kegiatan pelatihan di luar maupun dalam sekolah agar mampu mencari, menemukan dan mengadopsi gagasan baru dari pihak lain. (AN) menambahkan: Adanya kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang dilaksanakan secara rutin setiap bulan merupakan salah satu strategi sebagai pembaharuan kegiatan belajar mengajar dan pembinaan tenaga pendidik, namun belum semua guru terlibat dalam kegiatan diatas. Perencanaan suatu kegiatan selalu berubah-ubah, karena selalu mengikuti kebutuhan dan peluang yang ada pada siswa. Tidak adanya perencanaan yang bertingkat sebagai salah satu strategi sekolah untuk membiasakan anak dari satu kegiatan yang baik menjadi berbagai kegiatan baik. *(Hasil wawancara dengan kepala sekolah (AN), pada tanggal 12 Oktober 2019)*

g. Kepala sekolah sebagai pendorong (motivator)

Sudah diketahui bahwa motivasi dalam dunia pendidikan merupakan hal yang penting. Motivator atau pendorong kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan,

agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan tersebut.

Seperti penjelasan (AN): Sebagai motivator saya harus mampu mengatur lingkungan kerja yang dilaksanakan secara bertahap dan kontinyu dengan penambahan dan renovasi fasilitas demi mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai. Menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman kepada guru/staf yakni pemberian piagam guru teladan; pemberian piagam guru favorit; penambahan dan pemotongan honorarium guru. (*Hasil wawancara dengan kepala sekolah (AN), pada tanggal 12 Oktober 2019*)

Dari hasil wawancara diatas, bahwa tujuan kepala sekolah memberikan inspirasi kepada guru/staf demi mengatur pelaksanaan suasana kerja yang memadai. Dan memberi penghargaan maupun sanksi hukuman kepada guru/staf guna membangkitkan semangat mengemban kerja seluruh kaeryawan.

Seperti halnya yang dikatakan oleh (RK): Saya senang sekali dengan program kepala sekolah dalam menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi hukuman kepada guru/staf yakni pemberian piagam guru teladan; pemberian piagam guru favorit; penambahan dan pemotongan honorarium guru, karena dengan adanya program tersebut mampu membangkitkan semangat kerja seluruh guru maupun staf di sini.

Bapak (AN) selaku kepala sekolah di SMK YPAI Rahayu Kabupaten Bandung mengatakan bahwa: Dalam melaksanakan tugas saya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, sedikitnya saya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administator, supervisor, leader, inovator dan motivator* yang mana saya terapkan pada agenda kerja kepala sekolah agar tercapainya peningkatan mutu. (*Hasil wawancara dengan kepala sekolah (AN), pada tanggal 12 Oktober 2019*)

Data tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Bapak (AW) selaku Wakasek kurikulum yang menunjukkan bahwa: Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yakni dengan kepala sekolah mempunyai dan menerapkan agenda kerja kepala sekolah, diantaranya kepala sekolah sebagai *educator, manajer, administator, supervisor, leader, inovator dan motivator*. (*Hasil wawancara dengan kepala sekolah (AN) bulan Oktober 2019*)

Berdasarkan hasil wawancara dijelaskan bahwa tujuan kepala sekolah dalam melaksnakan kinerjanya berjalan dengan baik. Hal demikian dibuktikan dengan adanya program kepala sekolah, terbentuknya susunan organisasi sekolah, serta proses pembelajaran yang baik walaupun masih ada beberapa hal yang harus diperbaiki. Semuanya berperan untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMK YPAI Rahayu.

Bagaimana mutu SMK YPAI Rahayu

Sementara mutu sekolah berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 32 tahun 2013 tentang Standar nasional Pendidikan (SNP) harus memenuhi 8 standar yang ditentukan, yaitu: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; dan (8) standar penilaian pendidikan.

Adapun mutu SMK YPAI Rahayu dilihat dari hasil akreditasi pertama pada tahun 2016 menunjukkan bahwa ada beberapa standar yang harus diperbaiki berkaitan dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Dari hasil studi dokumentasi sertifikat akreditasi SMK YPAI Rahayu ternyata untuk standar sarana prasarana dan tenaga pendidik kependidikan mendapat nilai paling rendah. Hal tersebut disampaikan juga oleh kepala sekolah (AN) bahwa :Sejak berdirinya SMK YPAI Rahayu kami hanya diamanahi sebagai kepala sekolah dengan fasilitas seadanya seperti yang bapak lihat. Maka peningkatan jumlah siswa sangat terhambat. Dan ini merupakan kemajuan kami jika dilihat dari proses bagaimana kami harus mempertahankan kualitas disisi yang lain agar sekolah ini tetap diminati oleh masyarakat''(wawancara bulan oktober 2019).

Dari data diatas menunjukan bahwa sarana prasarana yang dimiliki oleh SMK YPAI Rahayu sangat berpengaruh terhadap peningkatan jumlah siswa, begitu juga dengan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan. Namun ada hal lain yang perlu ditingkatkan untuk mempertahankan kualitas agar sekolah SMK YPAI Rahayu tetap diminati oleh masyarakat adalah dengan meningkatkan prestasi akademik maupun non akademik. Dalam proses peningkatan mutu di SMK YPAI Rahayu, kami melibatkan diri dalam beberapa kompetisi baik akademik maupun non akademik. Namun berdasarkan hasil akreditasi pada tahun 2016 lalu kita baru mendapatkan nilai B''(wawancara pada bulan Oktober 2019).

Faktor-faktor apa yang menghambat dan menjadi tantangan dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah SMK YPAI Rahayu?

Faktor internal yang menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah SMK YPAI Rahayu tidak terlalu memberi pengaruh karena mempunyai kecakapan serta keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut sesuai dengan aspek penilaian yang diperlukan dalam menilai kinerja kepala sekolah yaitu:1) Kepemimpinan inisiatif 2) Kualitas pekerjaan 3) Kerja sama 4) Pengambilan keputusan 5) Kreatifitas 6) Dapat diandalkan 7) Komunikasi 8) Kecerdasan. Adapun secara eksternal, ditemukan banyak hambatan terutama berkaitan dengan sarana prasarana yang mendukung peningkatan kinerja kepala sekolah antara lain 1) sarana prasarana yang memadai, lingkungan kerja yang harmonis (2012;52).

Adapun faktor yang mendukung kinerja kepala sekolah SMK YPAI Rahayu dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu faktor dari dalam sendiri (*Internal*) dan faktor dari luar (*eksternal*).

a. Faktor dari dalam diri sendiri (*internal*)

Dalam hal ini sejauh yang penulis tahu bahwa kepala sekolah SMK YPAI Rahayu cukup baik dilihat dari kecerdasan, keterampilan berbicara, mempunyai kemauan yang keras serta jujur dalam bertindak. Bahkan selain kepala sekolah, beliau juga aktif sebagai pengurus kepala sekolah (MKKS) SMK Kabupaten Bandung bagian keorganisasian.

Begitu juga yang disampaikan oleh para wakil kepala sekolah (IA) bahwa kepala sekolah lebih banyak berkegiatan diluar sekolah sebagai pengurus kepala SMK tingkat Kabupaten Bandung. Namun beliau tetap konsisten untuk terus melakukan pembinaan, bimbingan serta evaluasi melalui para wakil kepala

sekolah dan staf setiap hari senin tiap minggunya. Adapun pembinaan dan evaluasi untuk tenaga pendidik dilaksanakan sebulan sekali setiap awal bulan. (Hasil wawancara pada tanggal 10 Oktober 2019)

b. Faktor dari luar diri sendiri (*eksternal*)

Faktor eksternal juga akan memberi pengaruh baik atau buruk dalam meningkatkan kinerjanya sebagai kepala sekolah. Berdasarkan data dan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru dan staf bahwa yang menjadi kendala dalam perkembangan SMK YPAI Rahayu diantaranya adalah sarana prasarana yang kurang memadai, lingkungan kerja yang kurang harmonis antara sekolah dengan yayasan sehingga berdampak kepada profesionalisme guru dalam mengajar.

Sarana prasarana yang ada di SMK YPAI Rahayu terbilang kecil diatas tanah seluas 980m². Hasil studi dokumentasi bahwa jumlah ruangnya hanya ada 5 ruang kelas saja. Setelah dilakukan wawancara dengan (RS) staf SMK YPAI Rahayu mengatakan bahwa :

SMK YPAI Rahayu hanya ada lima kelas. Satu kelas digunakan kantor kepala sekolah, wakasek, tata usaha dan guru. Satu kelas digunakan untuk laboratorium komputer, dan tiga kelas lainnya digunakan untuk proses belajar siswa''. (Hasil wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019)

Sarana yang sangat kecil ini menjadi salahsatu penghambat dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah. Karena bagaimanapun bagusny kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah, sarana prasarana ini yang akan mendukung untuk kemajuan yang lebih, baik secara kualitas maupun kuantitas. Hasil wawancara dengan kepala sekolah terkait dengan hal diatas, kepala sekolah mengatakan bahwa :

SMK YPAI Rahayu ini sangat bermasalah sekali dengan sarana prasarana ;

- 1) Luas tanah yang tidak bisa dikembangkan lagi akan menghambat laju strategi pemasaran sekolah.
- 2) Dari segi kewirausahaan, beberapa kali saya kembangkan untuk membantu pengelolaan keuangan sekolah dan terkendala dengan sarana.
- 3) SMK YPAI Rahayu lingkungannya menyatu dengan warga, jadi tidak mempunyai gerbang sendiri untuk keamanan siswa atau sarana sekolah lainnya''. (Hasil wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019)

Bagaimana program kinerja kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu sekolah SMK YPAI Rahayu

Indikator kinerja kepala sekolah sebagai berikut: a) Kepala sekolah mampu meningkatkan profesionalisme tenaga administrasi sekolah b) Kepala sekolah merencanakan program sekolah c) Kepala sekolah melaksanakan program sekolah d) Kepala sekolah mengevaluasi program sekolah e) Kepala sekolah mengadministrasikan fasilitas sekolah f) Kepala sekolah melakukan supervisi klinis untuk meningkatkan profesionalisme guru dan staf administrasi g) Kepala sekolah melakukan partisipasi terhadap sekolah dan orang tuapeserta didik h) Kepala sekolah memberikan layanan yang baik kepada orang tuapeserta didik i)

Kepala sekolah memiliki pengetahuan tentang administrasi sekolah j) Kepala sekolah memiliki pengetahuan tentang pengawasan sekolah (2012;58).

Adapun program kinerja kepala sekolah SMK YPAI Rahayu dapat dilihat dari program kerja kepala sekolah serta realisasinya di lapangan. Terdapat beberapa program kepala sekolah yang kurang maksimal keterlaksanaannya yaitu dalam standar lulusan, standar tendik, standar sarana dan prasarana serta standar pembiayaan.

Sebagaimana hasil wawancara dengan (IS) wakil kepala sekolah bagian kesiswaan yang mengatakan bahwa : Lulusan SMK YPAI Rahayu yang terserap langsung oleh perusahaan dan sesuai dengan program keahlian yaitu teknik komputer dan jaringan masih kurang dari 5%, yang bekerja di perusahaan yang ada di lingkungan SMK YPAI Rahayu mencapai 10% walaupun pekerjaannya kurang linier dengan program keahlian mereka, sisanya wiraswasta dan bekerja mengikuti orangtuanya yaitu *home industri*. (Hasil wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019). Untuk standar tenaga pendidik dan kependidikan menurut bapak (AW) wakil kepala sekolah bidang kurikulum bahwa : Untuk ukuran linieritas 70% ada perubahan, hanya jumlah guru tetap yayasan sampai hari ini belum mengalami perubahan yang signifikan sehingga tetap berpengaruh terhadap program kerja sekolah dan program kinerja kepala sekolah. Untuk standar sarana prasarana bertambah sesuai dengan jumlah kebutuhan kelas, hanya untuk kebutuhan lab, kantor serta ruangan ekskul lainnya masih belum ada. (Hasil wawancara pada tanggal 15 Oktober 2019)

Kesimpulan Dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil deskripsi kajian dan analisis data pada Bab IV maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan mutu di SMK YPAI Rahayu yakni dengan menerapkan perannya sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator*. Dari 7 peran diatas, beberapa peran belum berjalan dengan optimal diantaranya peran kepala sekolah sebagai *supervisor* dimana programnya ada tapi pelaksanaannya belum berjalan sebagaimana mestinya, selanjutnya adalah peran kepala sekolah sebagai *inovator*, tidak ditemukan inovasi-inovasi baru dalam pelaksanaannya.
2. Mutu SMK YPAI Rahayu dilihat dari hasil akreditasi pertama pada tahun 2016 serta dokumen lainnya menunjukkan bahwa ada beberapa standar yang harus diperbaiki berkaitan dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Dari hasil studi dokumentasi sertifikat akreditasi SMK YPAI Rahayu ternyata untuk standar sarana prasarana, tendik serta kelulusan mendapat nilai rendah.
3. Faktor-faktor yang menghambat dan menjadi tantangan untuk perkembangan SMK YPAI Rahayu antara lain; sarana prasarana yang kurang memadai, keharmonisan antara yayasan dan kepala sekolah kurang terbangun dengan baik berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan sekolah serta kurangnya guru tetap yayasan (GTY).

4. Program kinerja kepala sekolah SMK YPAI Rahayu terus ditingkatkan dengan merealisasikan program kerja kepala sekolah walaupun hanya 50% keberhasilannya.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil kajian, temuan serta analisis data maka peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut :

1. Kinerja kepala sekolah SMK YPAI Rahayu sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator* harus dipertahankan jangan sampai hal-hal lain mempengaruhi peran kepala sekolah. Kalaupun masih ada beberapa peran kepala sekolah yang belum optimal, maka harus kepala sekolah meluangkan waktu untuk pelaksanaan program supervisi guru sehingga proses pembelajaran bisa berjalan dengan baik dan terukur. Adapun berkaitan dengan inovasi pengelolaan sekolah bisa dilakukan melalui program studi banding ke sekolah-sekolah lain yang lebih baik.
2. Beberapa standar yang nilainya masih kurang seperti standar sarana prasarana, standar tendik dan standar kelulusan harus ditingkatkan dan dievaluasi secara berkala. Adapun solusi dari rendahnya nilai akreditasi diatas adalah melalui musyawarah kerja dengan yayasan berkaitan dengan pengembangan luas tanah dan selanjutnya diajukan rencana pembangunannya. Untuk pengembangan standar tendik harus dibuatkan standar operasional prosedur (SOP) yang sesuai dengan standar nasional pendidikan (SNP) dari awal perekrutan tenaga pendidik. Adapun untuk standar kelulusan, sekolah harus menambah jaringan (*networking*) dengan DU/DI sehingga peluang untuk penyaluran lulusan dari SMK YPAI Rahayu lebih besar.
3. Perlu adanya musyawarah mufakat dengan pihak yayasan berkaitan dengan upaya meningkatkan mutu sekolah SMK YPAI Rahayu yang dilandasi dengan transparansi sehingga terbangun perasaan serta tindakan yang sama untuk perkembangan SMK YPAI Rahayu kedepan.
4. Program kinerja kepala sekolah SMK YPAI Rahayu sudah cukup baik, hanya perlu dievaluasi dari setiap program yang dilaksanakan, misalnya target, tujuan, evaluasi serta keterlibatan para wakasek, staf, guru serta orangtua pada saat evaluasi program sekolah.